



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Vi arbejder mest med digitalisering om vinteren

*En kvalitativ analyse af nordjyske turismevirksomheders digitale modenhed som kilde til øget vækst i nordjysk turisme*

Kvistgaard, Peter; Hird, John

*Creative Commons License*  
Ikke-specificeret

*Publication date:*  
2019

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Kvistgaard, P., & Hird, J. (2019). *Vi arbejder mest med digitalisering om vinteren: En kvalitativ analyse af nordjyske turismevirksomheders digitale modenhed som kilde til øget vækst i nordjysk turisme*. (1 udg.) Det Nordjyske Virksomhedspanel / Aalborg Universitet. <https://www.e-pages.dk/aalborguniversitet/756/html5/>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **”Vi arbejder mest med digitalisering om vinteren”**

**- En kvalitativ analyse af nordjyske  
turismevirksomheders digitale modenhed som  
kilde til øget vækst i nordjysk turisme**

Udarbejdet af:  
Peter Kvistgaard, Ph.D., og John Hird  
Juni 2019



VÆKSTFORUM NORDJYLLAND



Nordjysk  
Virksomhedspane



DANSK  
KYST & NATUR  
TURISME





Aalborg Universitet



## **Vi arbejder mest med digitalisering om vinteren!**

*- En kvalitativ analyse af nordjyske turismevirksomheders digitale modenhed som kilde til øget vækst i nordjysk turisme*

Udarbejdet af:  
Peter Kvistgaard, Ph.D., og John Hird  
Juni 2019

# Forord

Denne rapport er udgivet i juni 2019 efter opdrag fra og i samarbejde med Nordjysk Virksomhedspanel, Aalborg Universitet Forskerpuljen og Dansk Kyst- og Naturturisme.

Rapporten er en opfølgning på rapporten "Digital modenhed i nordjysk turisme – afdækning af nordjyske turismevirksomheders digitale modenhed som kilde til øget vækst i nordjysk turisme" fra marts 2018. Vi omtaler den kærligt som Del 1. Rapporten kan downloades fra Nordjysk Virksomhedspanels [hjemmeside](#).

I foråret 2018 vidste vi ikke, at der ville blive tale om en Del 2, men det viste sig hurtigt efter offentliggørelsen af Del 1, at der var et stort behov for at dykke ned i rapportens statistiske materiale. Der opstod en række interessante spørgsmål. For eksempel opstod der en diskussion om, hvorvidt det nu kunne passe, at de 197 virksomheder, der deltog i Del 1, virkelig ikke har digitale strategier, ikke har digitale markedsføringsstrategier, ikke tracker deres gæster med videre. Forholder det sig nu sådan derude i turismevirksomhederne, som Del 1 viser? Dette spørgsmål blev blandt andet italesat under et [videointerview](#) med den daværende chef for markedskommunikation-safdelingen i VisitAalborg, Jeppe Klitgaard Stricker, der mente, at virksomhederne godt kan have en strategi, men blot ikke har formuleret den i et formelt dokument. Jeppe mente også, at dette forhold godt kunne gøre sig gældende i flere af forholdene, som Del 1 præsenterede.

Dette kunne vi ikke stå for. Vi måtte ganske enkelt dykke ned i materialet – men på en helt anden måde end den kvantitative tilgang i Del 1. Denne gang ville vi ud og tale med virksomhederne. Vi ville tale med dem om deres forståelse af og arbejde med digitalisering. Og vi ville tale med dem om deres virkelighed ud fra deres helt egne og særlige forudsætninger. Vi ville ikke tale med dem om digitalisering alene ud fra konklusionerne i Del 1. Tilgangen skulle være levende og håndholdt så at sige.

Vi har i forløbet haft mange gode og inspirerende samtaler med virksomhederne. Det er blevet til 24 dybdegående semi-strukturerede interviews med engagerede og driftige virksomhedsledere og medarbejdere rundt omkring i Nordjylland.

Vi er meget taknemmelige for deltagernes tid og engagement. Uden deltagerne ville det ikke have været muligt at blive klogere på digitalisering af nordjyske turismevirksomheder i tidsrummet 2017-2019. Tak til alle deltagere. Og tak til alle, der har betydet noget for projektet – direkte og indirekte. En særlig tak skal lyde til den ekspertgruppe, som har givet os input undervejs. Ekspertgruppen er nævnt i Bilag 4.

Vi er også taknemmelige for den økonomiske støtte, vi har fået til dette projekt fra Nordjysk Virksomhedspanel, Vækstforum Nordjylland, Aalborg Universitet (Forskerpuljen) og Dansk Kyst- og Naturturisme. Uden denne støtte havde projektet ikke kunnet realiseres.

Sidst men ikke mindst er vi meget taknemmelige for den støtte, vi har fået fra Keld Arenholt Christensen og Valeria Gulieva fra Nordjysk Virksomhedspanel. Uden deres støtte og entusiasme ville projektet aldrig have set dagens lys. Tak for indsatsen!

Denne rapport er struktureret i fire overordnede kapitler.

Kapitel 1 ser både bagud til Del 1 fra 2018 og fremad til Del 2 - indeværende rapport. Dette er gjort for at introducere nye læsere til problemstillingen uden at skulle gennemgå alle resultaterne fra Del 1. Derfor har vi lagt ny data ind i form af en sammenligning mellem de nordjyske resultater og resultater fra en lignende men mindre undersøgelse blandt turismevirksomheder i Hedensted Kommune i 2018. Det giver os en ny måde at introducere problemstillingen på. Kapitel 1 indelholder desuden vores metodiske overvejelser – det kvantitative versus det kvalitative.

Kapitel 2 er en introduktion til de deltagende turismevirksomheders syn på digitalisering i den omverden, som omgiver dem i deres dagligdag. Dette element er vigtigt, synes vi, for at illustrere, dels omverdenens "pres" og dels virksomhedernes forståelse heraf og reaktion herpå. Digitalisering er ikke blot et faktuel forhold, men i høj grad en social konstruktion. Så hvordan omverdenen og virksomhederne ser på det samme fænomen er centralt for at kunne angribe digitalisering – både som virksomhed og som policymaker.

Kapitel 3 dykker ned i virksomhedernes konkrete arbejde med digitalisering. Her kommer nogle af de opfattede barrierer frem i forhold til, at virksomhederne kan udnytte de mange muligheder, der ligger i digitalisering. Muligheder som de erkender ikke at kunne nå med den nuværende noget fragmenterede indsats, som mange virksomheder lægger for dagen. Ikke af på grund af manglende vilje, men på grund af manglende overblik, tid, kompetencer med videre.

Kapitel 4 består af afrundende kommentarer og præsentation af to nye modeller, der anskueliggør det opfattede forhold mellem omverdenen (det offentlige, forskningsinstitutioner og udbydere af løsninger) og turismevirksomhederne. De to modeller omhandler henholdsvis videnskløfter og absorptionskløfter. Videnskløfter omhandler det sprog, der bruges til at beskrive digitalisering på de to sider, mens absorptionskløfter omhandler den evne, der måtte eller ikke måtte være til stede i en virksomhed i forhold til at absorbere den teknologiske forandringsha-stighed, der er i omverdenen. De to modeller er illustrationer af projektets resultater. De er ikke målinger.

Juni 2019

Peter Kvistgaard og John Hird

# Indhold

<b>Forord.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Forskning i digital turisme.....</b>	<b>5</b>
1.1. Digital modenhed i nordjysk turisme (Del 1).....	5
1.2. Samtaler med og i nordjyske turismevirksomheder (Del 2).....	8
1.3. Metode og proces.....	9
<b>2. Den digitale omverden.....</b>	<b>12</b>
2.1. Den store fokusering på digitalisering generelt.....	12
2.2. De digitale kunder.....	14
2.3. Mulighederne er der.....	15
<b>3. Den digitale virksomhed.....</b>	<b>17</b>
3.1. Den digitale indsats.....	17
3.2. Data.....	19
3.3. Planlægning.....	20
3.4. Inspirationen.....	21
<b>4. Den digitale fremtid.....</b>	<b>23</b>
3.1. Postmoderne digitale forretningsmodeller.....	23
3.2. Videnskløft.....	24
3.3. Absorptionskløft.....	25
3.4. Hvordan reagerer nordjysk turisme?.....	26
<b>Bilag 1: Virksomheder.....</b>	<b>28</b>
<b>Bilag 2: Spørgeguide.....</b>	<b>29</b>
<b>Bilag 3: Litteraturliste.....</b>	<b>31</b>
<b>Bilag 4: Ekspertgruppe .....</b>	<b>32</b>

# 1. Forskning i digital turisme

*“Digitalisation: Being a digital tourism city means offering innovative tourism and hospitality information, products, services, spaces and experiences adapted to the needs of the consumers through ICT-based solutions and digital tools.”  
(SmartTourismCapital, Initiative of EU, 2019)*

## 1.1. Digital modenhed i nordjysk turisme (Del 1)

Med rapporten ”Digital modenhed i nordjysk turisme – afdækning af nordjyske turismevirksomheders digitale modenhed som kilde til øget vækst i nordjysk turisme” fra 2018 blev der for første gang i Danmark sat ord og tal på turismevirksomheders digitale virkelighed. Rapporten viste for første gang, hvilken ”tilstand” nordjyske turismevirksomheder var i rent digitalt.

Del 1-Rapporten var kvantitativ i sin tilgang til og behandling af data. Det har sine fordele, men også klart sine ulemper. Blandt fordelene er, at der sættes tal på forhold, der ikke før har været kvantificeret. Det bliver lettere at tilgå, måle, veje og måske forstå. Blandt ulemperne er, at der kan gemme sig forhold under tallene, som har betydning for det samlede billede – i dette tilfælde den digitale modenhed i nordjyske turismevirksomheder.

Del 1-rapporten viste, at der synes at være et mismatch mellem virksomhedernes tilgang til digitalisering på den ene side og kundernes på den anden side. Mens virksomhederne tilsyneladende, og alene baseret på de kvantitative data i undersøgelsen, virkede tøvende, afventende, overvejende i forhold til, om det nu kan betale sig at gå med på det digitale, så viser adskillige studier, at kunderne er med på alle de nye løsninger. Løsninger, som gør livet lettere, sjovere og mere forbundet (*connected*, Euromonitor, 2019).

Del 1-rapporten viste en række forhold, som er blevet bekræftet i en flere andre undersøgelser – blot ikke med fokus på turisme. Dansk Industris generelle undersøgelse af digitalisering (2017) viser samme tendens som Del-1 rapporten om turisme. Erhvervsministeriet har udarbejdet forskellige rapporter (2017 og 2018), der viser, at digitaliseringen i danske virksomheder – særligt SMV’er – har det lidt svært.

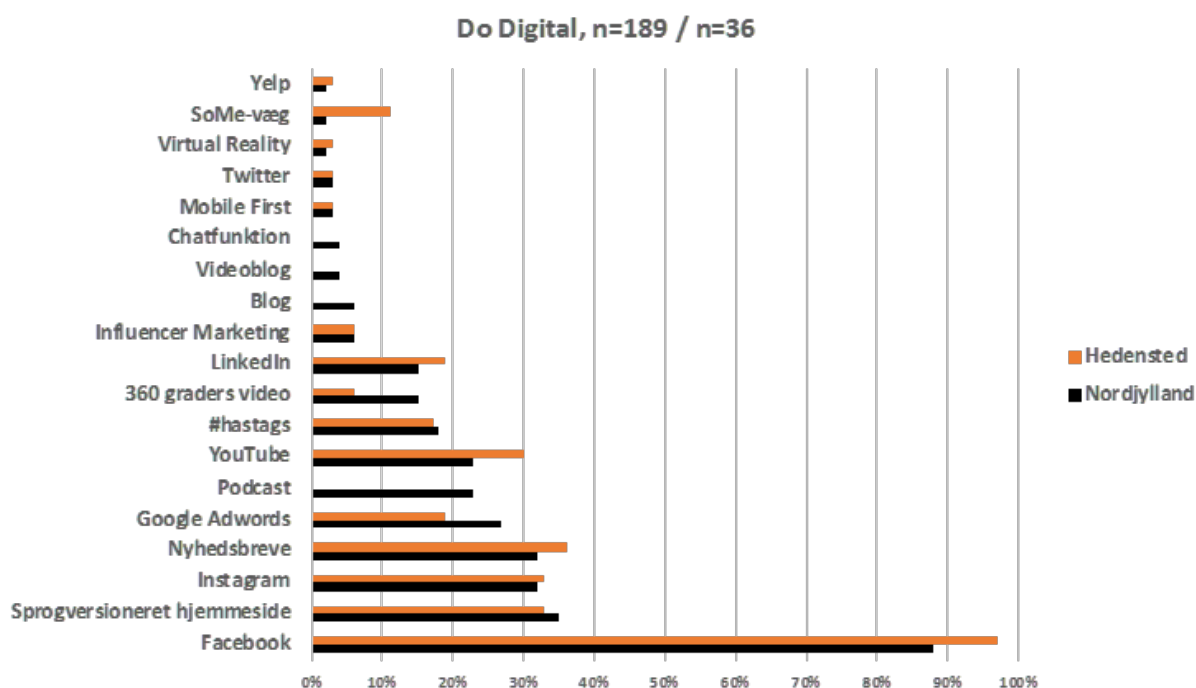
Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse har - formentlig som følge af disse ministerielle rapporter - iværksat et initiativ, der skal fremme digitaliseringen af danske SMV’er. Der er afsat en pulje på 25 mio. kr. til at give et digitalt løft af SMV’erne via kompetence-udvikling. Det hedder blandt andet i udbuddet (2019): *”Digital omstilling og nye forretnings-modeller kan være nøglen til at øge produktiviteten og konkurrenceevnen i små og mellemstore virksomheder (SMV’er)”*. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse skriver endvidere, at *”(d)er er potentiale for store produktivetsgevinster, hvis flere af de virksomheder, som i dag har svært ved at håndtere den digitale omstilling, kan overkomme en række barrierer for digitalisering.”* Nogle af barriererne ud over tid og omkostninger er angivet til at være mangel på digitale kompetencer hos såvel ledere som medarbejdere.



Del 1-rapporten om digital modenhed i nordjyske turismevirksomheder viste ikke direkte, om der er udfordringer med de digitale kompetencer, om end der er tegn på det i data. Eksempelvis viser rapporten ganske klart, at virksomhederne kan karakteriseres som digitale begyndere, der har fokus på *Do Digital* – altså med fokus på konkrete værktøjer som Facebook med videre. Rapportens data viste også klart, at der er et stykke vej op imod *Digital Masters*, som kan siges at være målet. For at være *Digital Master* må virksomhederne både kunne være *Do Digital* og *Be Digital* – altså være i stand til at indsamle, analysere og agere strategisk på data fra kunderne. Rapporten viste klart, at det ikke sker i ret stort omfang i de nordjyske turismevirksomheder, der deltog i analysen.

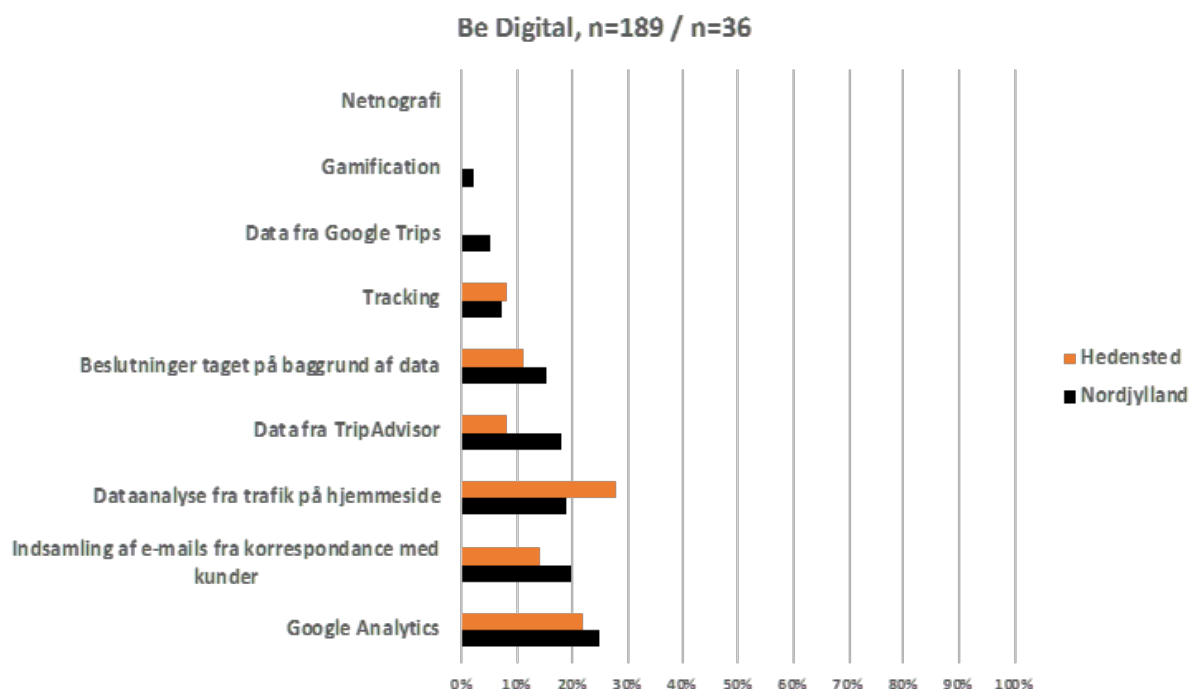
Nu kan man tænke, at rapportens resultater kun er gældende for Nordjylland. Det synes imidlertid ikke at være tilfældet. En follow-up-analyse af turismevirksomhederne i Hedensted Kommune viste samme resultat med ganske få insignifikante afvigelser. Også samtaler med eksempelvis Business Region Esbjerg gav anledning til at tro, at billedet fra Nordjylland kan generaliseres til resten af landet – måske med undtagelse af København og Aarhus. Resultaterne viste sig at være sammenfaldende på alle parametre: Virksomhedsstørrelse, virksomhedsfordeling inden for værdikæden, Do Digital, Be Digital, Udarbejdelse af digital strategi, online marketingstrategi, kunderejse og personas, optimeret hjemmeside, søgemaskineoptimering, brugeranalyser med videre. For at eksemplificere er der nedenfor vist et par figurer fra undersøgelsen i Hedensted Kommune i februar 2018. Resultaterne er ikke offentliggjort i forsknings-sammenhæng før – kun over for Hedensted Kommune.

Figur 1 viser, hvordan Do Digital-værktøjerne bruges i henholdsvis Nordjylland (n=189) og Hedensted Kommuner (n=36). Det er tydeligt den samme tendens, der viser sig med mindre variationer. Dette bekræfter antagelsen om, at billedet formentlig er generelt dækkende i hele landet på dette punkt.



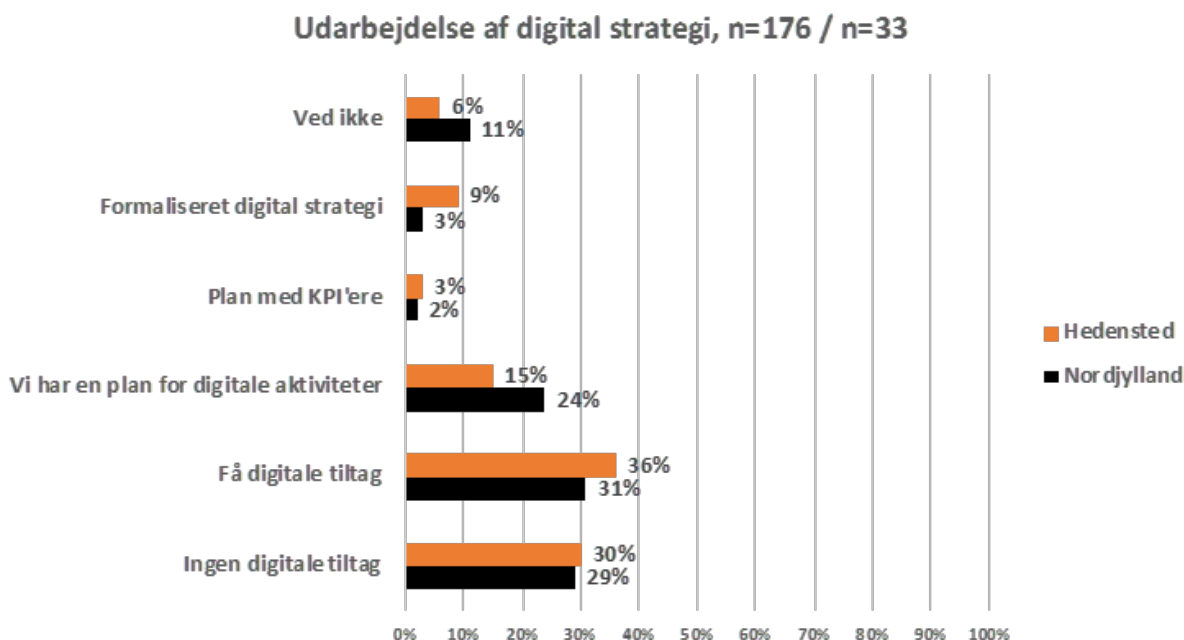
Figur 1: Fordeling på værktøjer i henholdsvis Nordjylland og Hedensted Kommune anno 2018

Figur 2 nedenfor viser igen sammenfald i svarene – denne gang i forhold til Be Digital. Der er tilsyneladende en forskel mellem Nordjylland og Hedensted for så vidt angår dataanalyse for trafik på hjemmeside. Her er virksomhederne i Hedensted Kommune signifikant bedre end de nordjyske virksomheder. Hvad dette skyldes, er svært at sige noget holdbart om ud fra tallene alene.



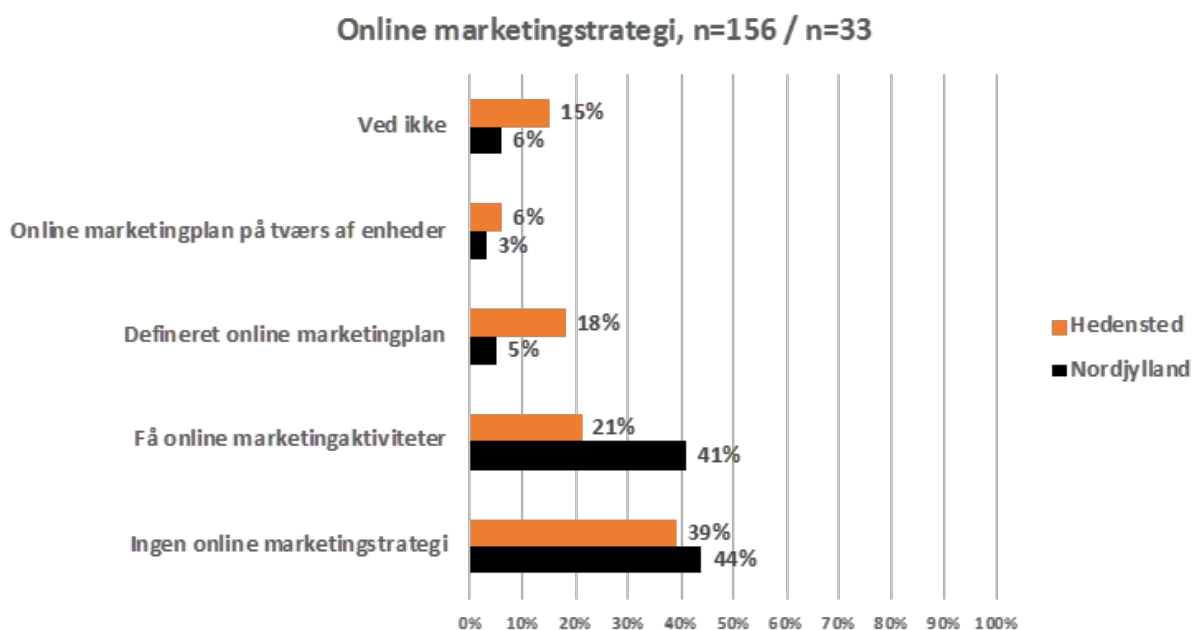
Figur 2: Fordeling på analysetilgang i henholdsvis Nordjylland og Hedensted Kommune anno 2018

Figur 3 nedenfor viser et tredje område, som mange finder interessant. Det handler om, hvorvidt virksomhederne har udarbejdet en digital strategi (dette punkt behandles senere i indværende rapport). I både Hedensted Kommune og Nordjylland er der relativt få virksomheder, der har udarbejdet en digital strategi. Dog har flere virksomheder i Hedensted Kommune en formel digital strategi sammenlignet med virksomhederne i Nordjylland. Igen kan der kun gisnes om årsagen til forskellen, som kun er på 6%-point.



Figur 3: Udarbejdelse af digital strategi i henholdsvis Nordjylland og Hedensted Kommune anno 2018

Et sidste nedslagspunkt i sammenligningen mellem Nordjylland og Hedensted Kommune er spørgsmålet om online marketingstrategi. Her har flere i Hedensted Kommune en defineret online marketing-plan sammenlignet med virksomhederne i Nordjylland. Omvendt må det også konstateres, at Ved-ikke-kategorien for så vidt angår Hedensted Kommune fylder markant mere end i Nordjylland – relativt set.



Figur 4: Online marketingstrategi i henholdsvis Nordjylland og Hedensted Kommune anno 2018

Rapportens konklusioner og fokus på det kvantitative skabte en god og sund interesse for digitalisering af turismevirksomheder generelt. Rapporten skabte også en vis nysgerrighed hos forfatterne samt Nordjysk Virksomhedspanel, Aalborg Universitet og Dansk Kyst- og Naturturisme. Især i forhold til Dansk Kyst- og Naturturisme, der arbejder med et nationalt kompetenceudviklingsprojekt, hvor digitalisering er en væsentlig indsats. På et tidspunkt opstod spørgsmålet om, hvorvidt en metodeændring kunne give ny og dybere viden om de nordjyske turismevirksomheders digitale modenhed, og om denne viden kunne bruges konstruktivt i eksempelvis Dansk Kyst- og Naturturismes kompetenceudviklingsprojekt. Således blev der skabt et ønske om at gå til emnet på en anderledes måde end den kvantitative, som ellers er velkendt og meget brugt blandt forskningsinstitutioner og offentlige institutioner (fx Dansk Industri, 2017). Tal er herlige at se på, men de gemmer ofte på interessant og nuanceret viden, som har svært ved at trænge igennem tallene.

## 1.2. Samtaler med og i nordjyske turismevirksomheder (Del 2)

En vigtig pointe i Del 1-rapporten var, at det skulle være et mål at "bevæge" virksomhederne fra *Digital Beginners* til *Digital Masters*. Stort set samme "bevægelse" taler Dredge et al. (2018) om i rapporten "*Digitalisation in Tourism*" til Den Europæiske Kommission. Dredge et al. Beskriver "bevægelsen" fra "*weak digitalisation*" til "*strong digitalisation*" i en smart tourism-kontekst. Der er en række sammenfald i rapporten til kommissionen og Del 1-rapporten (2018). Det må anbefales, at de to rapporter læses sammen for at skabe et godt grundlag for eksempelvis konkret politisk handling på området.

Et er dog at have som oplæg at skabe "bevægelsen" fra *Beginners* / *weak* til *Masters* / *strong* på basis af kvantitative data, noget helt andet er at forstå i dybden – altså forstå hvad der konkret foregår ude i virksomhederne. Hvad betyder det konkret, at de er *beginners* / *weak*? Hvor ser de de konkrete problemer / barrierer / begrænsninger (ud over tid og ressourcer, som Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse beskriver som noget nærmest selvfølgeligt)? Hvordan forholder de sig til samfundets fokus på digitalisering? Har de virkelig ikke en digital strategi eller en digital marketingstrategi? Disse spørgsmål og mange andre kunne der tænkes at være helt andre svar på end de afgivne kvantitative svar i Del 1-rapporten.

Formålet med denne Del 2-rapport er kort fortalt at komme helt tæt på virksomhedernes virkelighed gennem *on-site face-to-face interviews* - se Bilag 1 for oversigt over de deltagende virksomheder. Interviews med virksomhederne på deres egen hjemmebane midt i deres virkelighed – en virkelighed præget af ringende telefoner, kunder i receptionen, nye emails, spørgelystne medarbejdere og andre vigtige opgaver.

### 1.3. Metode og proces

Samtaler er andet og mere end et interview. En samtale er en udveksling af tanker og meninger om et emne. I dette tilfælde digitalisering. Samtalerne har givet en mængde direkte og dyb viden om virksomhedernes konkrete vilkår for at digitalisere eller ikke at gøre det.

Virksomhederne i undersøgelsen er udvalgt på baggrund af etablering af en større pool af virksomheder med hjælp fra de nordjyske turismeorganisationer i hver af de 11 kommuner. Hver organisation blev bedt om at udpege tre virksomheder i virksomhedsstørrelserne mikro, lille og mellemstor på basis af resultaterne fra Del 1-rapporten. Disse 33 virksomheder dannede således den pool, som vi havde at arbejde med. Hovedparten af disse virksomheder havde deltaget i eller kendte til Del 1-rapporten. Der var således en god men ikke totalt dækkende sammenhæng mellem Del 1 og Del 2.

I Del 1-rapporten var der en overrepræsentation af virksomheder fra Thisted Kommune. Der er ikke noget galt i deltagende virksomheder fra Thisted Kommune, men der var for mange ift. andre kommuners virksomheder. Dette er lige omvendt i Del 2-rapporten, hvor der er underrepræsentation fra Thisted Kommune.

Dette viser blot det herlige i at arbejde med forskning. Det er ikke til på forhånd at sige, hvordan et sådant forløb vil falde ud. Det drejer sig om mennesker, og der kan være mange forhold, der spiller ind, når mennesker i virksomheder skal beslutte sig for, om de vil deltage eller ikke. Det er en præmis i forskning.

Rapportens overskrift "*Digitalisering er noget vi mest gør om vinteren*" er et konkret udsagn fra en turismevirksomhed. Her er virkeligheden, at de i sæsonen har tids- og ressourcemæssige udfordringer i forhold til at digitalisere. De ved godt, at det er noget, de bør og skal fokusere på for at kunne opretholde en økonomisk bæredygtig virksomhed. Ikke desto mindre er tid og ressourcer en afgørende hindring for dem for at kunne gøre det, de selv vil, og som samfundet generelt "presser" dem til.

Metoden er derfor kendetegnet ved, at forfatterne har haft større ører end munde. Der er blevet talt meget, men der er blevet lyttet endnu mere.

Hver samtale har taget udgangspunkt i den spørgeguide, der blev udarbejdet til samtalerne (se Bilag 2). Spørgeguiden er netop en guide. Den skal fungere som en slags rettesnor, men ikke som et diktat. Hvis samtalen udvikler sig i en bestemt retning inden for rettesnoren, så er det fint. Hvis det er lige præcist dét emne, som respondenterne vil tale om, så er det fordi, det er vigtigt for respondenterne.

Spørgeguiden tager udgangspunkt i Del 1-rapportens opbygning, resultater og konklusioner samt de "teorier", der blev anvendt i den udarbejdede rapport. Der er således søgt en direkte rød tråd mellem de to rapporter. Der er afvigelser, og sådan skal det være. En samtale på direktørens kontor på en større attraktion eller i baglokalet på en campingplads skal kunne rumme nye ting. Ellers er det spild af alles tid at tale sammen. Hvis formålet bare var at blive bekræftet i resultaterne fra Del 1-rapporten, så ville forfatterne ikke have haft øjne og ører for ny læring / ny viden.

Digitalisering er ikke en nøje afmålt størrelse. Det er i høj grad et begreb, som konstrueres af dels enkeltindivider og dels samfundet generelt. Ser man eksempelvis på diskussionen inden for turisme er der to måder at se fænomenet på. Der er *"digitization"* og *"digitalization"* (Pranita, 2018). Pranita skriver, at *"digitization"* mest handler om *"the conversion of analog source material into a numerical format"*, og at mest er *"automation of existing manual and paper-based processes"*. Dette passer godt med resultaterne fra Del 1-rapporten. Her tales der netop om, at der foregår en slags overførsel fra det analoge til det digitale uden reelt at ændre forretningsmodellen eller den strategiske tilgang til markedet. Det er gammel vin, men i nye flasker.

Pranita skriver så, at *"digitalization is the use of digital technology to change a business model and provide n(e)w revenue and value producing opportunities"* og at *"digitalization is the process of moving to become a digital business, realize a digital workplace, creating a digital supply chain, transform business process and create environment for digital business, whereby digital information is at the core."* Hermed bevæger Pranita sig ind på det, der i Del 1-rapporten omtales som Be Digital og alt, hvad dertil hører. Det er i høj grad det, der ligger i at tænke og agere digitalt: ikke blot at overføre fra et velkendt medie til et nyt, men at skifte sin tankegang og sine handlemønstre ud i forhold til det digitale.

Spørgeguiden giver plads til sådanne diskussioner. Hvad hulen er nu det der digitalisering? Er det gammel vin på nye flasker, eller er det ny vin på nye flasker? Og hvordan håndterer vi det så faktisk?

Et konkret eksempel på en sådan samtale er en aktør, der siger, at han ikke analyserer sine kunders ageren på aktørens hjemmeside. Langt inde i samtalen viser det sig dog, at aktøren faktisk ved, at kunderne bliver kortere tid på gallerisiden på hjemmesiden end den del af hjemmesiden, der handler om de skæve historier om aktøreren og hans familie. Dét er jo faktisk en analytisk tilgang og konsekvensen heraf er, at aktøreren skriver flere historier om ham og familien. *"Det er jo det, folk gerne vil læse, inden de besøger os"*. Lidt senere i samtalen spørger interviewer (Peter), om han bor i Klarup ved Aalborg, og om han bruger Firefox som browser. Intervieweren kan bekræfte begge ting, hvorpå aktøren så siger, at han kan se, hvilke sider interviewer har været inde på på hjemmesiden. Dét er viden, som han faktisk har og bruger, men som i hans svar i spørgeskemaet fra Del 1-rapporten "forsvinder" ind i et "forkert" svar. Han mener selv, at han ikke er særlig analytisk i forhold til kundernes ageren på hjemmesiden. Men samtalen viser klart, at han er analytisk, og at bruger den viden, han får til at "skære ting til". Han følte bare ikke, at han kunne svare i spørgeskemaet, at han havde en analytisk tilgang til data.

På dén måde dukker der nye vinkler op på forståelsen af data fra Del 1-rapporten, som gør alle klogere. Samtalerne har bekræftet forhold fra Del 1, men de har også justeret resultater fra Del 1. Det er forfatterne glade for, og det er håbet, at alle, der læser denne Del 2-rapport, også finder glæde og nytte i, at der er kommet flere nuancer på vores fælles viden om digitalisering af nordjyske turismevirksomheder.

Digitalisering er ikke bare en faktisk ting. Det er en social konstruktion, der er under udvikling. Del 2-rapporten har dermed et klart socialkonstruktivistisk snit - i modsætning til Del 1-rapporten, der havde et mere positivistisk snit med det store fokus på statistik.

Sammen kan de to rapporter noget helt særligt. De kan sætte tal og ord på digitaliseringen i dansk turisme. De to rapporter kan dermed hjælpe til at agere på et oplyst grundlag frem for at famle i blinde ud fra antagelser om, hvordan tingene måtte forholde sig "derude" i virkeligheden. Hvor Del 1-rapportens metode var en breddemetode, så er Del 2-rapporten en dybde-metode. De to metoder gør det samlede billede af digital modenhed i nordjysk turisme meget stærkt.



Procesmæssigt har arbejdet med Del 2-rapporten strakt sig over lang tid. Fra den tidlige sommer i 2018, hvor tankerne om Del 2 blev født, og frem til juni 2019, hvor Del 2-rapporten endeligt præsenteres ved et seminar i Aalborg.

Undervejs har en ekspertgruppe mødtes tre gange for at diskutere projektets proces og resultater. Disse møder har været meget frugtbare, og der er kommet nye tanker frem alle møderne. Ikke alle tanker har det været muligt at forfølge i rapporten, men de er bestemt ført til protokols. Ekspertgruppens medlemmer kan ses af Bilag 4.

Del 2-rapportens foreløbige konklusioner er også blevet præsenteret for Dansk Industri, Dansk Erhverv og HORESTA på et møde i København. Her var formålet at tale om, hvordan resultaterne kunne forankres ind i turismefremmesystemet. Det er glædeligt for forfatterne, at disse tre organisationer i så høj grad, som det er tilfældet, har ønsket at spille aktivt og positivt ind i arbejdet. Forfatterne håber, at rapportens resultater vil blive taget godt imod i turismefremmesystemet, så alle danske turismevirksomheder får bedre vilkår i deres arbejde med digitalisering.

Del 2-rapportens foreløbige konklusioner er også blevet drøftet med to visitororganisationer, nemlig VisitVesthimmerland og VisitAalborg. På begge møder blev resultaterne drøftet grundigt, og der blev udtrykt fælles bekymring over, hvordan arbejdet med digitalisering fremover skal struktureres og gennemføres. Alle er enige om, at der skal ske noget, og at det skal ske nu. Hvordan det skal ske, er dog ret diffust. Det blev også klart undervejs i samtalerne med de to visitororganisationer, at de godt kan genkende billedet fra Del 2-rapporten. At det faktisk er den virkelighed, som de to visitororganisationer møder i deres arbejde med udvikling og markedsføring af turisme i Nordjylland.

Det er både opløftende (i forhold til rapportens holdbarhed) og nedslående (i forhold til den konkrete fastslåede situation). Der synes at være enighed om, at der i sandhed er et potentiale at arbejde med i fremtiden. Og at der skal handling til nu.

## 2. Den digitale omverden

De nordjyske turismevirksomheder, der indgår i undersøgelsen, er endog meget forskellige i forhold til blandt andet deres fokusering på og interesse for den digitale udvikling overordnet set. Der er dog stor enighed blandt virksomhederne om, at de skal forholde sig til den digitale virkeligheds mange muligheder, da digitalisering er en af vejene til vækst – uanset interesse, fokus, tid og ressourcer til rådighed.

### 2.1. Den store fokusering på digitalisering generelt

Der er generelt enighed blandt respondenterne om, at fremtiden vil byde på endnu flere digitale muligheder og udfordringer end i dag. Der er dog meget forskellige holdninger til den digitale udvikling. Hovedparten af respondenterne er positive, mens enkelte forholder sig mere negativt.

*"Det er helt vildt spændende"*

*"Det er en pestilens, men vi skal følge med"*

*"Jeg bliver konstant forbavset over mulighederne"*

Den digitale udvikling er en meget stor udfordring for de fleste nordjyske turismevirksomheder, og det kan være svært for dem at overskue, hvilken vej udviklingen går. Der synes at være fire hovedårsager til dette:

1. Udviklingshastighed
2. Et enormt udbud af digitale løsninger
3. Manglende tekniske kompetencer
4. Fokusering på og prioritering af andre dele af virksomhedernes drift.

Det at arbejde med digitalisering i virksomhederne anses således ofte som *"noget ekstra"*. Altså, noget der bliver taget hånd om, når de andre opgaver er klaret. Flere respondenter fortæller, at de har svært ved at få tid til for alvor at fordybe sig i de digitale muligheder, deres virksomheder rummer. Digitalisering er med andre ord hårdt arbejde ud over den daglige drift. Et par respondenter siger dog, at digitaliseringen er en helt naturlig, spændende og fuldt integreret del af det at drive virksomhed i dag.

*"Vi tænker det [digitale] ind i alt, hvad vi gør"*

*"Jeg kigger på det, når jeg lige har en halv time"*

Der er ingen tvivl om, at digital fokusering er en nødvendighed, hvis man vil drive virksomhed i dag – og i fremtiden ikke mindst. Og netop risikoen for ikke at kunne følge med, og måske endda sakke bagud, er en stærk motivationsfaktor hos mange respondenter; også blandt de respondenter, der finder udviklingen interessant. Flere ser desuden med fortrøstning på, at de fremtidige generationer af medarbejdere har store digitale kompetencer, som vil kunne bidrage positivt til udvikling af den enkelte virksomhed og branchen generelt.

*"Man kan hurtigt blive hægtet af"*

*"Vi vil gerne følge med og gerne være på forkant. Det har vi ikke været hidtil"*

Digitalisering er et begreb, der dækker over mange forskellige ting, men for mange af de deltagende turismevirksomheder handler digitalisering først og fremmest om markedsføring. Det handler om hjemmesider, augmented reality, Instagram, Facebook, content marketing, virtual reality, likes, posts, SEO, Google Adwords og meget mere (altså Do Digital). Kun nogle ganske respondenter tænker umiddelbart digitalisering i forhold til alle aspekter af det at drive en virksomhed, og kun tre respondenter taler eksempelvis om digitalisering og økonomistyrings-systemer i symbiose.

Den generelle holdning til digital markedsføring er, at det virker, og at denne form for markedsføring konstant bliver mere og mere sofistikeret og effektiv, hvilket blandt andet betyder, at det fremover bliver en udfordring at finde den rigtige formel for allokering af digitale markedsføringsressourcer. Dette er en udfordring, som, forudser flere, vil medføre et øget behov for at investere i dyr ekstern ekspertise både i forhold til praktisk planlægning, udførelse og evaluering af markedsføringstiltag samt i forhold til indsigt i stadig smallere segmenter. Her føler mange respondenter, at de står noget alene med problemerne.

Flere respondenter fokuserer på, at digitalisering giver små virksomheder helt nye muligheder for at konkurrere med meget større virksomheder på måder, som ikke kunne lade sig gøre for bare få år siden.

*"Digitalisering har ikke noget med størrelse at gøre"*

*"Er du lille er dine muligheder relativt større"*

For enkelte respondenter er den digitale udvikling en oplagt chance for konstant at finde nye muligheder for at reducere omkostningerne i virksomhederne. Der ses en tendens til, at det især er de større virksomheder, der tænker på denne måde. De små virksomheder har typisk hverken overblikket eller kompetencerne til at tænke i omkostningsreducerende initiativer. Interessen er der ofte, men interesse alene er ikke nok. Til gengæld ser mange – på tværs af virksomhedsstørrelser – store muligheder i at finde digitale løsninger, der kan anvendes til at hjælpe dem med at blive bedre værter, og måske endda frigøre tid, de kan bruge sammen med kunderne. Der er ingen tvivl om, at den fortsatte digitale udvikling, hvor kunderne selv tager sig af flere og flere opgaver på kunderejsen, vil betyde, at det fysiske møde mellem vært og gæst får meget større betydning end i dag, da antallet af fysiske møder i løbet af kunderejsen fortsat vil blive reduceret. Eller som en respondent udtrykker det: *"Jo nemmere det bliver for gæsten, jo bedre skal vi blive til service. Vi skal have kant og personlighed. Og det kræver mod"*. Det fysiske møde vil således også i fremtiden have meget stor betydning. Digitale værktøjer kan i denne forbindelse anvendes til at fjerne nogle af de mere kedelige ting omkring de fysiske møder, og dermed give værter og gæster spændende ting at mødes om. På den måde bidrager digitale værktøjer til øge kvaliteten og betydningen af analoge møder. Som også Zsarnoczky (2018) skriver, er kundernes krav om personalisering et tiltagende vigtigt element i mulighederne for at nå ud til kunderne. Personalisering både digitalt og analogt.

*"Mange vil gerne have et fysisk bykort og personlige anbefalinger fra personalet"*

*"Digitaliseringen kan bruges til at tage de kedelige ting væk"*

## 2.2. De digitale kunder

De nordjyske turismevirksomheders kunder er særdeles digitale. Og de vil blive stadig mere digitale i fremtiden, forudser turismevirksomhederne. De kunder, som en nordjysk turismevirksomhed møder, er blandt andet ekstremt erfarne i forhold til at afkode markedsføringsbudskaber på tværs af en lang række kanaler. Der er desuden ofte store forskelle på tværs af den enkelte virksomheds forskellige kundegrupper, hvilket betyder, at virksomhederne skal kunne jonglere – og dermed servicere – forskellige kundegrupperes niveauer i forhold til digitale kompetencer. For et museum er der eksempelvis stor forskel på kundegrupper som skolegrupper, den traditionelle kvindelige museumsgæst på 50+ år og de grupper af pensionister, der ankommer samlet i bus. Hertil kommer, at den enkelte kunde bruger stadig flere digitale platforme og dermed bliver det sværere for virksomhederne at følge med kundernes kompetencer.

*"Jeg er overbevist om, at kunderne bliver bedre og bedre klædt på til at møde os"*

Kundernes digitale kompetencer presser virksomhederne, som i vid udstrækning erkender, at de ikke kan følge med. Udviklingen går simpelthen for hurtigt, og som enkelte respondenter påpeger, så er dette helt naturligt, da det er en umulig opgave for en mindre nordjysk turismevirksomhed at følge udviklingen inden for et område, som drives af store globale aktører (Kvistgaard, Poulsen, Skaarup og Hird, 2018). Her er det vigtigt igen at understrege, at respondenternes fokus i høj grad er på digital markedsføring. Flere siger, at det er stressende blot at tænke på, at kunderne løber hurtigere end virksomhederne.

De store globale aktører som Airbnb, Hotels.com og TripAdvisor fylder rigtig meget hos respondenterne, da de gennem de senere år har ændret markedet for mange turismevirksomheder markant – på både godt og ondt. Fokuserer man på kundernes digitale kompetencer og vaner, så spiller de store globale aktører en stor rolle for selv en lille nordjysk turismevirksomhed. Årsagen er, at kunderne i dag har samme forventninger – også i forhold til digitale muligheder – til små virksomheder, som de har til de globale aktører. Det betyder ifølge en respondent, at det er meget svært for små virksomheder ikke at fremstå som digitalt umodne over for kunderne.

*"Det er en kamp konstant at skulle opretholde deres opmærksomhed"*

De nordjyske turismevirksomheder gør en meget stor indsats for at følge med og lære af kunderne på de sociale medier. Der er ingen tvivl om, at en af årsagerne hertil er personlig interesse for at være på de sociale medier. Mange synes, at det er spændende at arbejde med eksempelvis Facebook, og de har tilmed også gjort sig erfaringer med sociale medier i privatsfæren. Og så har mange af dem deltaget i kurser med fokus på sociale medier. De kan se, at det virker at være aktive på de sociale medier; ikke mindst i forhold til at komme i dialog med de kunder, de i stadig mindre omfang møder ansigt til ansigt. En anden årsag til, hvorfor mange respondenter finder det spændende og relevant at arbejde med sociale medier, er, at de kan se effekt her og nu. Det kan være i forhold til for eksempel salg, eksponering og word-of-mouth effekter.

*"Vi ved godt, hvad der virker"*

*"Gæsterne følger med i vores liv, også når de ikke er her på hotellet"*

*"Det handler om at få kunderne til at markedsføre os"*

Flere respondenter påpeger, at godt nok bliver kunderne stadig mere digitale, men oplevelserne på stedet er i vid udstrækning fortsat analoge. Kundernes oplevelser skabes i mødet med mennesker, udstillinger, dyr, fødevarer eller et hotelværelse. Dette er et forhold, som virksom-

hederne arbejder med at balancere. Det handler om at vurdere, hvilke dele af den samlede oplevelse, der skal være digitale og hvilke, der skal være analoge.

*"Vi mennesker har brug for menneskelig kontakt. Det skal vi dyrke"*

*"Vi er kendt for den gode stemning"*

Især i overnatningssektoren er der mange feriegæster, der efterspørger personlig betjening. Det skyldes ifølge flere respondenter, at mange feriegæster har individuelle hensyn, ønsker og behov, som de søger afklaring på både før og under et ophold. En stor del af den personlige kontakt før et ophold foregår i dag pr. telefon.

*"En del ringer ind og bestiller"*

## 2.3. Mulighederne er der

Det er vigtigt for respondenterne at følge med i den digitale udvikling – og her handler det igen først og fremmest om udviklingen inden for digital markedsføring. Respondenterne erkender, at det ikke er muligt at følge med udviklingen i forhold til hverken vidensniveau generelt eller implementering af konkrete digitale løsninger i virksomhederne specifikt. Det er ikke et mål for dem at kunne følge med, men de ville gerne, hvis det var muligt. Det gælder primært i forhold til vidensniveau, hvilket kommer til udtryk gennem en stor nysgerrighed omkring, hvad der sker i et marked, der udvikler sig med lynets hast. Når det handler om implementering af digitale løsninger i virksomhederne, er erkendelsen, at de ikke har mulighed for at følge med.

*"Vi prøver ikke for alvor at følge med hos os"*

*"Vi har ikke knækket koden, der kommer konstant noget nyt"*

Respondenterne føler, at de hele tiden er bagud. Enkelte taler om, at de konstant har dårlig samvittighed, da der er en række store og små digitale tiltag, de burde gennemføre til gavn for virksomhedens udvikling. For de fleste er det ikke interessen, der mangler, men derimod ressourcer i form af tid, interne kompetencer og penge. I denne forbindelse er der naturligvis forskel på en lille familieejet virksomhed og en overnatningsvirksomhed, som er en del af en stor kæde.

*"Vi arbejder mest med digitalisering om vinteren"*

*"Vi mangler en der arbejder fuld tid med det"*

*"Den økonomiske ramme er en begrænsning"*

I mange af de deltagende nordjyske turismevirksomheder har man besluttet at fokusere intensivt på digital markedsføring, og især på de sociale medier. Opfattelsen er generelt, at virksomhederne har store kompetencer inden for dette område. Fremadrettet erkender de, at det dog vil blive nødvendigt at købe sig til stadig flere eksterne kompetencer for at følge med.

*"Problemet er jo, at skal man planlægge digitalt, skal man kende til det"*

*"Kræver styr på mange kanaler og en masse småting, der skal hænge sammen"*

*"Vi må vælge indsatser ud fra need to have og undgå at løbe efter nice to have"*



De nordjyske turismevirksomheder er ikke passive iagttagere i forhold til den digitale udvikling. Især ikke når det handler om digital markedsføring. De er afsøgende, nysgerrige og proaktive. De er konstant på udkig efter nye muligheder, der kan bidrage til at give dem et digitalt løft. Det gælder eksempelvis i forhold til følgende:

- Medarbejderrekruttering: receptionisten eller HR-medarbejderen må også gerne kunne bidrage til den digitale markedsføring
- Medarbejderrekruttering: unge mennesker med gode digitale kompetencer anvendes som interne "undervisere"
- Kurser mv.: der er stor interesse i at deltage i kurser, konferencer og undervisningsforløb. Dog har mange af virksomhederne været "rækken rundt"
- Overvågning / læsning: mange bruger en del tid på at følge den digitale udvikling på nationale og internationale hjemmesider. Dog uden at det bliver systematisk netnografi
- Eksperimenter: de nordjyske turismevirksomheder eksperimenterer hele tiden med nye tilbudsformer, nye typer posts, nye samarbejder, nye måder at inddrage kunder på og nye teknologier - dog ofte uden en decideret strategi bagved
- Netværk: der bruges en del ressourcer på at netværke med andre i branchen – også i forhold til digitale emner og problemstillinger

Det kan virke paradoksalt, men for mange respondenter er det enormt store udbud af meget forskellige digitale løsninger og teknologier en barriere i forhold til at kunne følge med i den digitale udvikling. Udbuddet er overvældende, og virksomhederne finder det særdeles uoverskueligt, hvilket betyder, at de har opfattelsen af, at det vil være svært – måske endda umuligt – for dem at finde og vælge de rette løsninger. Det er en stor udfordring for dem at identificere ikke bare mulige og rigtige løsninger, men også mulige leverandører, der rent faktisk kan levere den for dem rigtige løsning. I denne forbindelse efterspørger flere en organisation i branchen, der vil kunne hjælpe dem med at navigere i et endog meget fragmenteret marked. De savner rådgivning om, hvad de bør investere i, hvor og hvordan. Og så vil de meget gerne have ærlige svar på, hvor længe de enkelte løsninger holder med den nuværende udviklings-hastighed i markedet (se kapitel 4, afsnit 4.2 og 4.3).

*"Det er en jungle"*

*"Jeg kan simpelthen ikke finde ud af, hvor jeg skal lægge mine penge"*

*"Det er spændende, men svært at finde det, der er godt for os"*

Der er ifølge de deltagende turismevirksomheder mange udfordringer forbundet med digitaliseringen. Samtidig skaber digitalisering konstant nye muligheder for turisme-virksomhederne. Derfor ved virksomhederne godt, at det er vigtigt for dem at følge med i den digitale udvikling – også selvom det er svært og uoverskueligt. Digitalisering er en af vejene til vækst. Det er der bred enighed om.

Virksomhederne ved godt, at digitaliseringen byder på en række meget spændende muligheder, som rigtig mange nordjyske turismevirksomheder dog har svært ved at gribe på grund af blandt andet manglende kompetencer, manglende tid, manglende økonomiske ressourcer, manglende interesse eller manglende mentalt overskud til at kaste sig ud i en udviklingsproces, hvor de føler, de er sattet bagud allerede, inden processen er indledt. Men den grundlæggende vilje til at gribe mulighederne er til stede. Eller som en respondent udtrykker det: *"Digitalisering er en mulighed for at tænke nyt"*.

*"Man skal bruge store ressourcer for at følge bare lidt med"*

## 3. Den digitale virksomhed

De nordjyske turismevirksomheder, der har deltaget i samtalerne om digital modenhed, arbejder alle med digitalisering – men på meget forskellige måder. Der er store forskelle i forhold til, hvordan de udnytter de digitale muligheder. Det gælder eksempelvis i forhold til indsamling og anvendelse af data, af planlægning og konkret anvendelse af især forskellige markedsføringskanaler.

### 3.1. Den digitale indsats

De deltagende nordjyske turismevirksomheders digitale indsats er, som også tidligere nævnt, domineret af en markedsføringstankegang. Spørger man dem eksempelvis om, hvilke digitale værktøjer, de arbejder med, kredser svarene oftest om forskellige aspekter af digital markedsføring. Det er her de for alvor gør en digital indsats. Det handler således for virksomhederne først og fremmest om:

- Facebook, grupper, opslag, likes, videoer, konkurrencer, salg, posts. Mange af virksomhederne er meget fortrolige med de forskellige muligheder på Facebook. Det er på Facebook, de især er aktive. Det er for mange blevet en – næsten – naturlig del af hverdagen at tænke på at lægge noget på Facebook. Flere nævner kurser som årsag til denne aktivitet. Andre nævner, at de kan se, at Facebook virker her og nu. Den reelle værdi af at allokere tid til at arbejde med Facebook kender de dog ikke
- Instagram – flere siger, at de i stigende grad fokuserer på det visuelle i deres markedsføring, og her er Instagram en oplagt mulighed. De er langt fra så sikre i brugen af Instagram, som de er i brugen af Facebook
- Online nyhedsbreve bruges af flere virksomheder. Flere taler om, at de ikke gør nok på dette område og at det kræver ressourcer at få dem skrevet og sendt ud. Her er Facebook anderledes nemt at arbejde med. Nogle få virksomheder taler om, at de i stigende grad planlægger at udnytte muligheden for at skabe differentierede nyhedsbreve
- Hjemmesider får ikke samme opmærksomhed som Facebook ude i virksomhederne. Det gælder dog ikke i forhold til virksomheder med online bookingsystemer. Generelt er indstillingen, at en virksomhed skal have en hjemmeside, men for nogle er det ud fra en betragtning om, at "det har man jo" og dermed ikke ud fra en reel forretningsmæssig betragtning. Flere sætter således spørgsmålstegn ved værdien af en hjemmeside – ikke mindst i forhold til at bruge tiden på Facebook i stedet for
- Overnatningsvirksomhederne har stor fokus på Booking.com og de andre store internationale aktører. Flere taler om dem som markedsføringskanal og som repræsentanter for en udvikling, man må acceptere og arbejde med i hver enkelt virksomhed. En deltager siger: *"Husk Booking.com er også markedsføring"*
- Bookingsystemer fylder en del hos overnatningsvirksomhederne. De kender disse systemers mange muligheder, som dog slet ikke altid udnyttes
- Google dukker ofte op under interviewene. Det gælder Google AdWords, Google Analytics og Google My Business
- GDPR bliver nævnt som en udfordring – dog uden at blive diskuteret i dybden.

Andre emner, som virksomhederne nævner, når de bliver spurgt om, hvilke digitale værktøjer (meget bredt forstået), de arbejder med:

- Content marketing
- Bloggere
- Influencer marketing
- Besvarelse af henvendelser via Facebook eksempelvis
- SEO
- Video
- Fakturering
- Booking
- TripAdvisor
- Økonomisystemer

*"Havde vi tid, var vi på Youtube"*

Virksomhedernes tiltag i forhold til de digitale værktøjer kan generelt betegnes som afsøgende eller måske eksperimenterende. Det handler i høj grad om at prøve sig frem. Det gælder også i forhold til Facebook, som rigtig mange er fortrolige med. Men de siger samtidig, at de ikke udnytter mulighederne på dette sociale medie i tilstrækkeligt omfang.

*"Det er fascinerende, hvad der kan lade sig gøre"*

*"Digitalisering gør det muligt for os at fortælle de skæve historier fra hverdagen"*

Billedet af virksomhederne som afsøgende understøttes af, at flere forklarer, at det er svært at opretholde kontinuitet i forhold til den digitale indsats i en travl hverdag. Det handler ofte om at starte forfra og om at prøve noget nyt – når der lige er lidt tid i overskud, når man lige får en god idé eller når en leverandør har præsenteret noget nyt. Dette afspejles ofte i de gennemførte interviews. Under interviewene kom deltagerne således løbende i tanke om digitale værktøjer, som de anvender, eller har anvendt. Udtryk som "vi også har prøvet" blev ofte anvendt under interviewene. Virksomhederne har med andre ord prøvet rigtig mange ting, og der tegner sig overordnet set et meget fragmenteret billede præget af tilfældigheder.

Der er bred enighed blandt de nordjyske turismevirksomheder om, at en effektiv digital indsats kræver store ressourcer og kontinuitet. Dette gælder især i forhold til de mindre virksomheder, men ingen af virksomhederne sætter spørgsmålstegn ved vigtigheden af have digitale kompetencer og vigtigheden af at agere digitalt. Men det er hårdt og stressende at skulle agere digitalt. Og så udtrykker flere virksomheder bekymring for, at øget en fokusering på digitale værktøjer sker på bekostning af reel kundefokus. De er bekymrede for en fokusering på teknologi frem for mennesker. Enkelte virksomheder frygter, at de i takt med digitaliseringen risikerer at miste kontrol og føling med forskellige aspekter af deres virksomheder. Dette i forhold til, at de i mange tilfælde vil være afhængige af eksterne leverandører og teknologier, de ikke selv behersker for at kunne drive virksomhed. Her taler flere virksomheder om vigtigheden af at indgå de rigtige aftaler med leverandører. Her fremhæves ejerskab af data som centralt. Hvis man ikke udtrykkeligt får ejerskab til data, så kan leverandøren bruge data til at sælge til andre måske konkurrerende virksomheder, og man kan ikke selv bruge data, som man vil.

*"Vi skal jo ikke digitalisere bare for at digitalisere. Vi skal tænke os om".*

*"Vi må ikke lade os stresse"*

*"Vi er slet ikke aktive nok"*

Virksomhederne ser generelt gode digitale muligheder i at arbejde med hele kunde-rejsen. De ved, at det er muligt at følge kunderne fra eksempelvis overvejelsesfasen og frem til evaluerings- og delingsfasen. De savner dog ressourcer til at arbejde målrettet med den digitale kunderejse. Flere nævner, at de er overbeviste om, at de kunne opnå øget online salg ved at arbejde indgående med den digitale kunderejse – ikke mindst i forhold til en opfattelse af vigtigheden af at give kunderne mulighed for diverse tilkøb i den fase, hvor de beslutter og bestiller en ferie.

Mange virksomheder gør en indsats for at følge med i kundernes digitale rejse. Det handler dog mest om, at de zoomer ind på enkeltelementer, hvoraf bookingfasen og evalueringsfasen kan nævnes som eksempler. Det faktum, at kunderne i dag ofte evaluerer virksomhederne offentligt, fylder rigtig meget. Mange af virksomhederne bruger en del ressourcer på løbende at følge med i, hvad kunderne giver udtryk for. Der er dog en grad af usikkerhed omkring, hvordan man bedst håndterer meget kritiske evalueringer og kommentarer.

Virksomhederne udtrykker stor interesse i samarbejde og videndeling. De vil meget gerne have indsigt i andre turismevirksomheders erfaringer. De er også interesserede i at hente inspiration og viden fra virksomheder uden for turismebranchen, og flere siger, at de har en opfattelse af, at andre brancher er længere fremme i forhold til den digitale udvikling.

Det er – nok ikke overraskende – flere ressourcer i form af penge og tid, der vil kunne få virksomhederne til at arbejde mere med de muligheder, der ligger i de mange forskellige digitale værktøjer.

### 3.2. Data

En af de store gevinster ved at arbejde digitalt er de store datamængder, som virksomhederne uanset størrelse har mulighed for at udnytte – selv ved en fragmenteret og begrænset anvendelse af digitale værktøjer. De nordjyske turismevirksomheder kender klart værdien af at indsamle, analysere og anvende data. De ser data som en unik mulighed for at få indsigt i kunderne, egen virksomhed og markedsudviklingen.

For de fleste virksomheder er systematisk udnyttelse af data et område, som de kun i yderst begrænset omfang arbejder med (falder godt sammen med svarende i Del 1-rapporten, Kvistgaard & Hird, 2018). Dette ærgrer dem, men de har, siger de, hverken tid eller kompetencer til for alvor at udnytte de data, som de indsamler. Men viljen og interessen er til stede, og flere siger klart, at det med stor sandsynlighed ville være en god forretning at dykke ned i de store datamængder, de har adgang til. *”Det ligger lige der, og vi kan ikke gøre noget ved det”*, siger en deltager. I forhold til de manglende kompetencer eksisterer der et modsætningsforhold, da virksomhederne generelt siger, at de tror, at det er forholdsvis nemt at udnytte data bedre, end de gør i dag. Men det er samtidig tydeligt, at de umiddelbart forbinder det at arbejde systematisk med data store, og ofte avancerede, it-systemer og -værktøjer som besværligt og bøvlet. Desuden mener de ofte, at de ikke har kompetencerne til at udnytte it-systemer og -værktøjer, uanset om behovet og interessen er til stede. Alle virksomhederne kender værktøjer, der kan hjælpe dem i forhold til bedre udnyttelse af data. Mange af dem kender også eksempler på virksomheder, der med succes arbejder med udnyttelse af data. Men derfra og til selv at gøre det er et stykke vej endnu.

*”Vi indsamler desværre ikke ret meget”*

De mindre turismevirksomheder har generelt ikke stor tiltro til egne evner i forhold til at arbejde systematisk med data. Det viser sig dog, at mange af dem faktisk arbejder med indsamling, analyse og anvendelse af mange forskellige typer af data. Og flere af dem gør det på en ret usystematisk måde, som dog er tilpasset den enkelte virksomheds virkelighed. De større turismevirksomheder udnytter i langt højere grad end de små de muligheder, der ligger i at arbejde

systematisk med data. I forhold til overnatningsvirksomhederne så handler det om, at mange af dem får stillet data til rådighed gennem deres bookingsystemer og gennem et hovedkontor, hvis der er tale om eksempelvis en hotelkæde. De større turismevirksomheder siger dog næsten enstemmigt, at de slet ikke udnytter de muligheder, der ligger i de mange værdifulde data, tilstrækkeligt. De siger også, at de har data om deres gæster både før, under og efter et ophold.

*"Jeg følger med via HORESTA, og så sidder jeg også selv og nørder lidt"*

I forhold til hvordan de mindre nordjyske turismevirksomheder arbejder med data, så er billedet ret fragmenteret, hvilket følgende eksempler illustrerer:

- For nogle virksomheder handler det om at følge med i, hvor mange likes et givent opslag på Instagram eller får. Flere siger, at de har en rigtig god fornemmelse af, hvilke typer opslag, der virker og hvornår. Denne fornemmelse (= data) agerer de så ud fra ved fremtidige opslag, men de systematiserer ikke deres fornemmelser
- Mange kigger på eksempelvis Google Analytics, men agerer ikke på disse observationer
- Mange følger med i online anmeldelser – når de har tid til det. De siger, at de agerer på disse anmeldelser, men ikke på nogen systematisk måde overhovedet
- De taler med kunderne. Dette sker ofte usystematisk og på ad hoc basis. De sætter stor pris på face-to-face møder med kunderne
- Enkelte overvåger sociale medier gennem tilkøb af systemer til dette, men de siger, at de ikke gør nok i forhold til at udnytte resultaterne af overvågningerne
- Nogle virksomheder arbejder med forskellige former for kundeundersøgelser – både analoge og digitale – men de bruger ikke store ressourcer på at sætte sig ind i resultaterne
- De følger med i generelle data / analyser, de modtager fra eksempelvis VisitNordjylland og VisitDenmark og forsøger få at relatere disse til egne virksomheder.

*"Jeg har meget af det i hovedet"*

*"Strategien er inde i mit hoved"*

*"Vi spørger dem om, hvor de har hørt om os"*

Flere af de mindre virksomheder efterlyser inspiration til, hvordan de kan arbejde meningsfuldt med data uden, at det kræver de helt store ressourcer. De er overbeviste om, at der ligger mange muligheder lige om hjørnet. Muligheder, som de gerne vil udnytte, og samtidig muligheder, der er bedre end det som en virksomhedsrepræsentant kalder *"vores hjemmestrikkede løsninger"*. De har dog ikke overblik over de mange muligheder. Der er med andre ord tale om et område, hvor mængden af muligheder kan siges at stå i vejen for beslutninger og handling.

### 3.3. Planlægning

Når man taler med de deltagende nordjyske turismevirksomheder om deres planer i forhold deres digitale indsats, så tegner der sig et tydeligt billede af, at rigtig mange af dem, ifølge dem selv, ikke arbejder ud fra reelle planer. Til gengæld så har mange af dem *"planer om at lave en plan"*, som en deltager udtrykker det. Der er naturligvis store forskelle på, hvordan virksomhederne arbejder med planlægning. De større virksomheder arbejder typisk ud fra veldefinerede planer, som er integreret i de overordnede virksomhedsplaner. De mindre virksomheder arbejder i høj grad på ad hoc basis, og for dem handler planlægning eksempelvis om at have en plan for opslag på sociale medier, en plan for at ansætte en studerende til at passe Facebook eller en plan for udsendelse af nyhedsbrev. Flere af de mindre virksomheder taler desuden om planlægning på et mere overordnet niveau. Som eksempel kan nævnes en virksomhed, der har *"en plan om at blive mere synlig"* uden, at der er tilknyttet handlinger eller yderligere tanker om, hvordan virksomheden bliver mere synlig.

*Vi har et content årshjul"*



Virksomheder udtrykker generelt et stort ønske om at kunne finde tid til at udarbejde planer, og de anerkender klart værdien af at arbejde med udgangspunkt i en plan eller blot en form for struktur. De fleste er bevidste om, at den måde, hvorpå de arbejder digitalt, ikke er den mest hensigtsmæssige. I denne forbindelse er det – igen – vigtigt at understrege, at virksomhederne først og fremmest taler om digitale markedsføringsplaner. Virksomhederne erkender dog, direkte adspurgt, at digitalisering og planlægning handler om mere end markedsføring, men det er markedsføringen, der fylder i både deres tanker, handlinger og ofte dårlige samvittighed og generelle ærgrelse i forhold til de ting, de kunne gøre, hvis de havde ressourcerne til det.

*”Vi har en plan, men vi har ikke tid til at gøre noget ved den”*

*”Intentionerne er der, men der kommer altid noget i vejen”*

Ressourcer er ikke den eneste barriere i relation til planlægning og struktur. For en stor del af virksomhederne handler det også om, at de ikke føler, at de har et tilstrækkeligt overblik over muligheder, tidsforbrug, samarbejdspartnere og mulig return on investment til at kunne udarbejde nogen form for brugbar digital (markedsførings)plan. Dette skal blandt andet ses i lyset af, at der blandt virksomhederne spores en vis generel usikkerhed i forhold at kaste sig ud i digitale investeringer, da udviklingshastigheden betyder, at både planer og investeringer hurtigt bliver forældet. For nogle af virksomhederne er det store spørgsmål således, om det kan betale sig at udarbejde planer. Se i den sammenhæng kapitel 4, afsnit 4.2 og 4.3.

*”Vi ved ikke noget om, hvor vi er om fem år”*

### 3.4. Inspirationen

De nordjyske turismevirksomheder er generelt meget søgende, når det handler om at finde inspiration til yderligere digitalisering af virksomhederne. Mange af dem erkender, at de ikke for alvor ved, hvor de bedst finder inspiration. En af årsagerne til dette er, at de ikke ved, hvad de skal kigge efter. De erkender – og beklager – at deres søgen efter inspiration og ny viden er yderst sporadisk og tilfældig. En af deltagerne siger således: *”Jeg kigger, når der dukker noget op, der ser interessant ud”*. For en række af deltagerne er det at få ny viden desuden noget, der kræver en ekstraordinær indsats, da digitalisering ikke er et naturligt interessepunkt, men derimod et område, som de føler, de bør følge med i.

Virksomhederne henter inspiration og ny viden fra blandt andet:

- Leverandører / sælgere. Flere virksomheder fortæller, at de følger med gennem de samtaler de har med potentielle leverandører, der henvender sig på eget initiativ
- Konferencer
- Foredrag
- Kurser
- Nyhedsbreve, som de abonnerer på. Flere deltagere nævner, at de abonnerer på mange nyhedsbreve, som de aldrig læser, men som de ved, at de burde læse
- Hjemmesider, som de finder frem til på mange forskellige måder. En respondent siger, at han bruger en del tid på at surfe rundt og kigge på overnatningssteder, der minder om hans eget
- Kollegaer i branchen. Mange af deltagerne har tætte samarbejder med andre virksomheder i turismebranchen, og de henter ofte ny viden her
- Rejser rundt i verden – både private og erhvervsmæssige rejser anvendes som inspirationskilde
- De globale aktører. De nordjyske turismevirksomheder bruger en del tid på at følge med i, hvad Airbnb, Hotels.com, TripAdvisor og andre globale gør på markedet. For det første er

- disse virksomheder lang fremme i forhold til den digitale udvikling, og for det andet præger de i høj grad de kunder, som de nordjyske virksomheder står over for hver dag
- Interesseorganisationer. Flere overnatningssteder fortæller, at de bruger HORESTA som kilde til viden og inspiration

*"Vi sørger for altid at have antennerne ude"*

## 4. Den digitale fremtid

### 3.1. Postmoderne digitale forretningsmodeller

Citatet *"Vi arbejder mest med digitalisering om vinteren!"* stammer fra en af samtalerne med turismevirksomheder i Nordjylland. Citatet er interessant på mange måder.

Det er interessant, fordi det fortæller noget om vigtigheden for en del af virksomhederne (ikke alle) af at arbejde med digitalisering.

Det er også interessant, fordi citatet fortæller noget om kløften i tankegang mellem den traditionelle måde at anskue turisme på og de nye måder. I den traditionelle måde er der et produkt, som nogen ejer og forsøger at sælge til så høj en pris som muligt. Her er ejerskab et centralt begreb. I den nye postmoderne måde er det at "eje" i princippet mindre centralt. Her er tankegangen mere, at der er et partnerskab mellem producent og kunde, hvor der er enighed om at udnytte overskudskapacitet på så god en måde som muligt. Her spiller deleøkonomien en tiltagende vigtig rolle (Zsarnoczky, 2018).

For at anskueliggøre dette kan man se på de helt store tilgængelighedsplatforme som Airbnb, TripAdvisor (også TripAdvisor Experiences), Hotel.com (Hotel.com Experiences) med flere (se Kvistgaard, Poulsen, Skaarup og Hird, 2018). Disse tilgængelighedsplatforme er i princippet tomme. Her er det producenter og kunder, der i fællesskab fylder produkter og oplevelser og anmeldelser af produkter og oplevelser ind i en skabelon og på den måde udnytter overskudskapacitet maksimalt.

En af virksomhederne i Nordjylland har ved et tilfælde fundet ud af dette og har fået adgang til en af de store tilgængelighedsplatforme. Det giver en udnyttelse af overskudskapaciteten i vinterhalvåret, som man nu er lykkelig over. Det giver omsætning på et tidspunkt, hvor der ellers ikke var den store omsætning, og det giver ro i maven i forhold til indtægter på et tidspunkt, hvor der ellers kun var udgifter.

De store tilgængelighedsplatforme arbejder ikke med digitalisering om vinteren alene. De arbejder med det året rundt – hele tiden. Og de bliver konstant bedre og bedre til det. De udvikler nye forretningsmodeller, som optimerer deres forretninger, og som giver kunderne bedre og bedre *"seamless"* oplevelser. Kunderne mærker ikke, at deres søgning griber ind i mange forskellige produkter, services med mere. De oplever blot, at deres søgning er hurtig og effektiv.

De nordjyske turismevirksomheder, der indgår i denne undersøgelse, er under stort pres for at følge med. De kan derfor ikke "nøjes" med at arbejde med det digitale om vinteren. De kan ikke "nøjes" med at lave et par tilfældige opslag på Facebook, når de har tid. Og de kan i princippet ikke længere tillade sig at have en traditionel opfattelse af deres forretningsmodel, hvor "ejerskab" er det centrale.

Deleøkonomiske principper koblet sammen med forbedret teknologi og nye måder at tænke på sætter de nordjyske turismevirksomheder under et gevaldigt pres. Et pres, som de p.t. har svært ved at håndtere og omsætte til nye måder at gøre ting på.

Derfor er citatet om at arbejde med digitalisering om vinteren helt centralt for denne rapport og mulighederne for at løfte digitaliseringsindsatsen i Nordjylland specifikt og Danmark generelt. Digitalisering er IKKE noget, der kun skal foregå om vinteren, når der ikke er andet at lave. Digitalisering er en lige så vigtig del af virksomheden som bygninger, personale, service, viden og meget andet.

### 3.2. Videnskløft

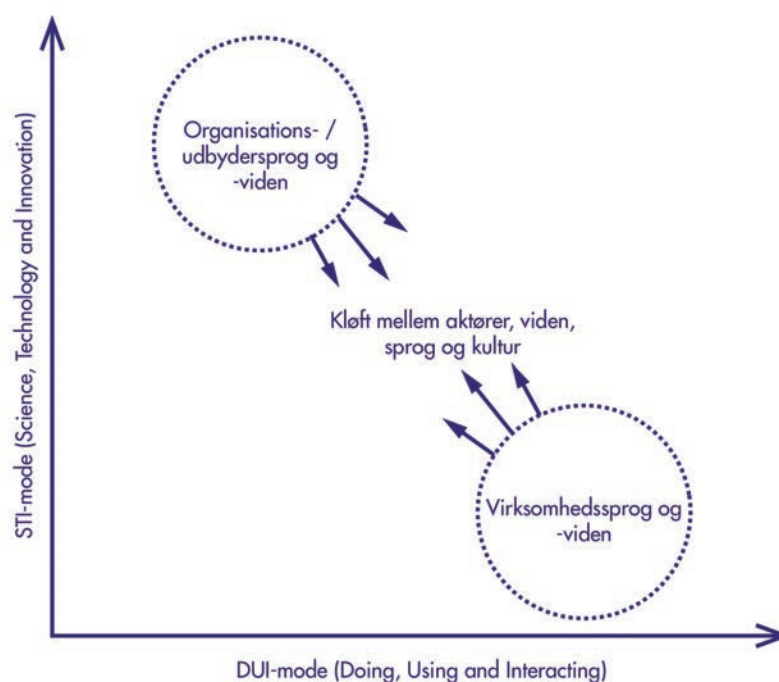
Den viden, der er genereret i Del 1-rapporten fra 2018, og den nye viden, der foreligger i denne Del 2-rapport, viser ganske klart, at der er tale om videnskløfter mellem offentlige organisationer, vidensinstitutioner og udbydere af løsninger (hardware og software) på den ene side og virksomhederne på den anden side. Det kommer klart frem, at der her er et område, der bør arbejdes målrettet med i årene fremover. Måske ligger der rent faktisk en kilde til øget vækst ved at søge at nedbryde denne kløft – frem for at udvikle initiativer og tiltag, der blot øger kløften.

Kløften har i denne optik to aktører, der ser viden på vidt forskellige måder. Den ene aktør (repræsenteret ved offentlige organisationer (kommune, region, stat), forskningsinstitutioner og lignende og udbydere af løsninger synes at repræsentere den type viden, som Jensen et al. (2007) omtaler som STI-mode. STI står for *Science, Technology og Innovation*. Denne type viden har sin rod i videnskabelig viden og har som sit primære mål at "*produce explicit and codified knowledge*". Her er der en særlig jargon, som kræver indsigt og viden for at kunne forstå og agere ud fra.

Den anden aktør, som er virksomhederne, synes at repræsentere den type viden, som Jensen et al. kalder for DUI-mode. DUI står for *Learning by Doing, Using and Interacting*. Denne type viden er ofte kendetegnet ved, at viden er skjult hos den, der ligger inde med denne type viden. Det er ikke en type viden, som man blot kan tage frem og tale om. Den skal ofte hentes frem, og der skal bruges et bestemt vokabularium for at finde denne type viden frem.

Det er vigtigt her at understrege, at begge typer viden er legitime. Den ene type er ikke mere værd end den anden i denne sammenhæng. Men de repræsenterer hver sin måde at se og italesætte verden på. Mens virksomhederne ofte er ganske praktiske i deres tilgang til eksempelvis digitalisering, så er offentlige organisationer, forskningsinstitutioner og udbydere ofte kendetegnet ved en mere teoretisk og virkelighedsfjern tilgang. Mens virksomhederne er interesseret i, hvad der virker for dem, så er de andre aktører ofte interesseret i at fortælle virksomhederne, hvad de bør gøre og hvorfor og ofte i et sprog, der slet ikke modtages på samme måde, som det er intenderet. Begge aktørtyper forstår det samme begreb forskelligt. Her er det så digitalisering, der forstås forskelligt og bruges forskelligt. Virksomhederne er praktikere, og de andre taler normativt til praktikerne. Det repræsenterer en tydelig kløft i konstruktionen af, hvad digitalisering er for de deltagende nordjyske turismevirksomheder. Selv de virksomheder, der er større og har erfaring med at arbejde med STI-viden, har svært ved at følge med i strømmen af normativt formuleret viden om det, de bør gøre eller ikke bør gøre. Kløften er forsøgt illustreret i nedenstående Figur 5.

Figur 5 er ikke en måling. Det er en illustration af en situation, som kan afkodes af både kvantitative og kvalitative data i henholdsvis Del 1-rapporten og Del 2-rapporten. Figuren skal anskueliggøre en problemstilling, som kommer tydeligt frem i samtalerne med virksomhederne, og figuren skal ses som en hjælp til at nedbryde grænser mellem de to aktørtyper – ikke som en afstandsskabende foranstaltning.



Figur 5: Videns-, sprog- og kulturkløft mellem organisationer og udbydere på den ene side og virksomhederne på den anden side. Figuren er omfattet af copyrightreglerne.

### 3.3. Absorptionskløft

Undervejs i samtalerne med de nordjyske turismevirksomheder er det blevet stadigt mere tydeligt, at der eksisterer endnu en kløft. En kløft, der handler om muligheden for virksomhederne for at absorbere den viden, som offentlige organisationer, forskningsinstitutioner og udbydere af løsninger producerer og udsender. Den eksponentielle udvikling i teknologi og den forandring, som ny teknologi medfører (Zsarnoczky, 2018 fx), betyder, at virksomhederne er udsat for et massivt pres for at følge med. Men som det er vist her i rapporten, har virksomhederne generelt svært ved at følge med udviklingen, ligesom de også har svært ved at følge med i den sprogbrug, der er omkring digitaliseringen.

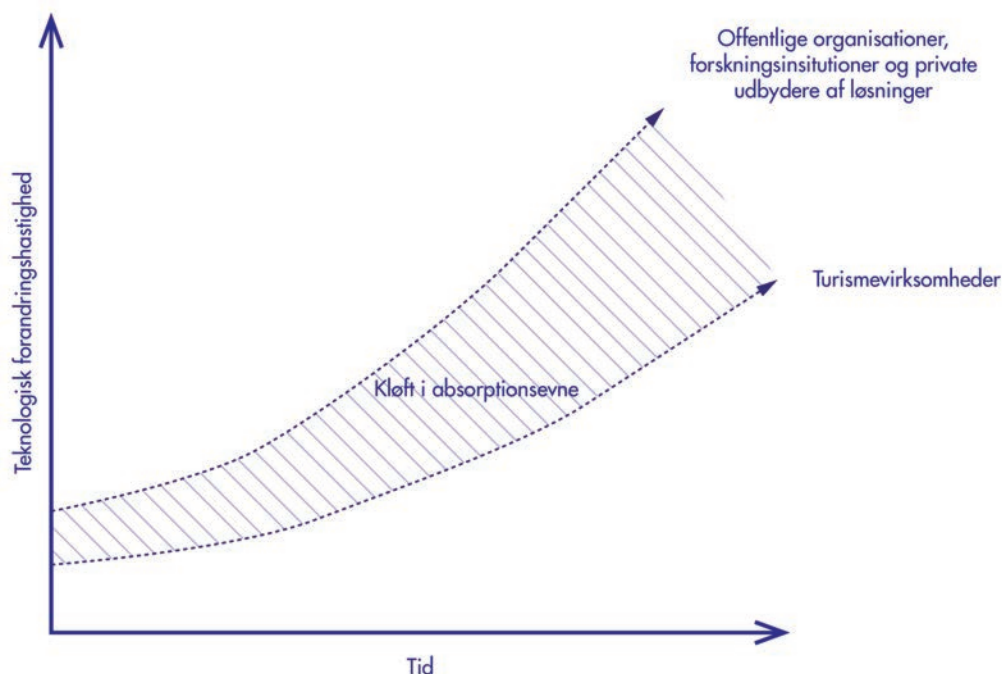
En af de deltagende turismevirksomheder har igennem nogle år haft en erhvervsstipendiat (Ph.D.) til at arbejde med virksomheden. Virksomheden er med andre ord vant til at arbejde med innovation, digitalisering og ny forskningsbaseret viden (STI-mode). Men det ændrer ikke ved, at virksomheden erkender at have svært ved at absorbere de mange muligheder, der ligger i et sådant forskningsbaseret samarbejde. Virksomheden burde altså have betydeligt nemmere ved at absorbere denne viden end så mange andre turismevirksomheder, der ikke har samme adgang til forskning og samarbejde med forskere. Virksomheden erkender, at der synes at være en to års absorptionsbuffer mellem introductionen af ny viden og frem til implementering i virksomheden.

Denne absorptionsbuffer er ikke ønskværdig, men nødvendig, mener virksomheden. Nye tiltag, der er udsprunget af forskningen, kræver mange ændringer i virksomheden, før de kan implementeres. Det er forståeligt. Men det, der nok er vigtigere, er den menneskelige absorptionsbuffer. Det synes klart gennem samtalerne, at mange af virksomhederne på en måde er klar til at tage viden ind, men de har dog svært ved at omsætte viden til konkrete handlinger. Måske er det den type viden, der bruges, der er for vanskelig. Måske er det forandringshastigheden, der paralyserer virksomhederne. Måske er det mangel på tid og ressourcer, der gør det. Uanset hvad svaret er, så viser nedenstående Figur 6, at der synes at være en fare for,



at nordjysk turisme specifikt og dansk turisme generelt befinder sig i en kløft, der udvider sig dag for dag. En kløft mellem virksomhedernes evne til at tage imod ny viden og omsætte den i forhold til digitalisering på den ene side, og den måde digitalisering italesættes på af offentlige organisationer, forskningsinstitutioner og udbydere på den anden side.

Det er påstanden her, at kløften må og skal lukkes – eller i det mindste snævres ind – ret hurtigt for, at målet om udnytte digitaliseringens mange muligheder og dermed skabe øget vækst i nordjysk turisme skal kunne nås.



Figur 6: Absorptionskløft mellem organisationer, forskningsinstitutioner og udbydere på den ene side og virksomhederne på den anden side. Figuren er omfattet af copyrightreglerne.

Figuren er – akkurat som Figur 5 – en illustration og er derfor ikke udtryk for deciderede målinger. Det, figuren viser, er et kald på handling. Men hvor handlingen ikke er at skubbe ny – måske uforståelig – viden ned i halsen på virksomhederne, men hvor handlingen sker i gensidig respekt i et forståeligt sprog.

Det er klart, at offentlige organisationer (fx Disruptionrådet) skal have høje ambitioner om at skubbe hele samfundet i en bestemt retning. Men det må være lige så klart, at man ikke kan tillade sig en situation, hvor en stor del af virksomhederne inden for en bestemt branche – her turisme – bliver efterladt på perronen af så simple årsager som sprog, kultur og videntyper.

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses initiativ med 25 mio. kr. til hjælp til SMV'er i forhold til kompetenceudvikling er et rigtigt godt skridt. Men initiativet bliver kun godt, hvis der tages højde for de faktiske barrierer derude i virksomhederne. Ikke kun set fra et skrivebord.

### 3.4. Hvordan reagerer nordjysk turisme?

Nordjysk turisme befinder sig i en situation, hvor der ikke er ret megen tid til at reagere. Nordjysk turisme underpræsterer i forhold til antal overnatninger, omsætning med videre. Nordjysk turisme mister ganske enkelt markedsandele. Turisterne finder i disse år andre steder at gå hen.

Samtidig vokser den internationale turisme for 7. år i træk. Det viser tal fra UNWTO. Og turis-

men vokser så meget, at den overhaler den økonomiske vækst i verden målt i procentmæssig stigning per år.

Dansk turisme har også succes og har også sat rekord i 2018. Nye overnatningstal og omsætningstal viser, at turisme er en meget væsentlig branche, der skaber mange arbejdspladser, skaber vækst og liv i det, der kaldes udkantsområder, skaber mulighed for opretholdelse af detailhandel, lægedækning med videre igen i udkantsområder.

Turisme er således en meget vigtig branche, der formår at skabe liv og forandring på steder, hvor man ellers ikke ville have forventet at finde et sådant liv.

Dette gælder også, og måske især, i Nordjylland. Baseret på data fra både Del 1-rapporten og nærværende Del 2-rapport må det konkluderes, at der er liv derude. Der er også selvironi derude. Og der er vilje og lyst til at gøre mere – også på det digitale område.

Spørgsmålet er så, hvordan rapporterne om digital modenhed i nordjysk turisme kan være behjælpelige med at få skabt momentum til at gøre noget. Og gøre noget, der reelt kan hjælpe virksomhederne med at flytte sig selv.

- Er det en taskforce, som nogle taler om?
- Er det en særlig pulje, som kan yde hjælp til virksomhederne til at få gang i digitaliseringen?
- Er det Aalborg Universitets rolle at udvikle nye måder at arbejde med digitalisering, der særligt tilgodeser SMV'ers situation og dermed hjælpe dem mest muligt?
- Eller er det noget helt fjerde?

Rapporterne omkring digital modenhed i nordjysk turisme skal ses som et bidrag. Ikke nødvendigvis løsningen selv. Det er et bidrag frem mod øget forståelse for de forskellige socialt konstruerede forestillinger om, hvad digitalisering er og kan være, samt hvordan digitalisering kan hjælpe nordjysk turisme videre og væk fra at underpræstere i en tid, hvor der aldrig har været større muligheder for at skabe øget omsætning, flere arbejdspladser, øget skatteprovenu med mere, end der er lige netop nu.

# Bilag 1: Virksomheder

1. Gyrup, økologisk landbrug
2. Hvalpsund Færgetro
3. Vesthimmerlands Museum
4. GoBoat, Aalborg
5. FunCenter, Aalborg
6. Aalborg Zoo
7. First Hotels, Aalborg
8. CabInn, Aalborg
9. Feriecenter Slettestrand
10. Mariager Camping
11. Hotel Amerika, Hobro
12. Mariager Saltcenter
13. Skallerup Seaside Resort
14. Museerne i Brønderslev Kommune
15. Dronninglund Kunstcenter
16. Dronninglund Slot
17. Asaa Camping
18. Ruths Hotel, Gl. Skagen
19. Nordic Destination, Ebeltoft
20. Blokhus Camping
21. Nordsøen Oceanarium
22. Fårup Sommerland
23. Landal Rønbjerg
24. Himmerland Golf & Spa Resort

## Bilag 2: Spørgeguide

Vi har benyttet nedenstående spørgeguide til alle interviews. En spørgeguide i en semi-struktureret interviewsituation er god at have, men ikke altid lige nem at følge. Ofte springes der rundt imellem emnerne, og det er ikke altid lige nemt at komme tilbage på sporet. Det betyder konkret, at ikke alle respondenter har været hele spørgeguiden igennem med lige megen vægt. Sådan er det at lave praksisnær forskning.

### BAGGRUND

Virksomhed og kommune: \_\_\_\_\_

Respondent (navn og titel): \_\_\_\_\_

Respondent uddannelse: \_\_\_\_\_

Dato for interview: \_\_\_\_\_

Antal medarbejdere på årsplan (2018): \_\_\_\_\_

Vigtigste kunder: \_\_\_\_\_

Vigtigste produkter / ydelser: \_\_\_\_\_

Mål for udvikling af virksomheden: \_\_\_\_\_

### GENEREL INDLEDNING

1. Generel holdning til tidens fokusering på digitalisering - generelt?
2. Generel holdning til den store fokusering på digitalisering – ift. egen virksomhed? Bidrager digitalisering overhovedet til udvikling af virksomheden?
3. Hvor digitale er jeres gæster / kunder?
4. Kan I følge med digitalt? Hvad skal der til for at kunne følge med?
5. Skal man følge med? Er det et mål for dig / jer?
6. Digitalisering – mulighed, trussel eller forstyrrende element?

1. Hvor digitale er I? Hvad gør I digitalt – beskriv hvilke værktøjer, procedurer etc.

KATEGORI	JA	NEJ
Facebook		
Blogs		
LinkedIn		
Videoblogs		
Virtual reality		
Podcast		
Youtube		
360 grader videoer		
Sprogversioneret hjemmeside		
Chatfunktion på hjemmeside		
Instagram		
SoMe-væg		
Google Adwords		
Influencer marketing		
Mobile First		
#hashtags		
Twitter		
Nyhedsbreve		
Yelp		
Google Analytics		
Tracking		
Dataanalyse fra trafik på fx hjemmeside		
Indsamling af e-mails fra korrespondance med kunder		
Beslutninger taget på baggrund af data		
Netnografi		
Data fra TripAdvisor		
Data fra Google Trips		
Gamification		
Andet (angiv venligst)		

2. Hvilke data indsamler I digitalt? (Kunder, økonomi, bookingmønstre, præferencer)
3. Hvordan bruger I data?
4. (Forestillingskraft) – hvordan ser du virksomheden udvikle sig digitalt?
5. Hvad kunne give dig / din virksomhed et digitalt løft?
6. Har I digital strategi / plan? What's next?
7. Hvordan besluttes nye digitale tiltag og hvor kommer inspirationen fra?

#### FREMTID

1. Hvordan gør vi nordjyske turismevirksomheder mere digitale?
2. Hvordan kan vi hjælpe dig / din virksomhed? Hvad mangler du?

## Bilag 3: Literaturliste

Airbus (Eric Schulz), 2019, *Global Networks, Global Citizens – Global Market Forecast 2018-2037*

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, 2019, *Indkaldelse af ansøgninger under Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, Tema: Digitalt løft af SMV'er via kompetenceudvikling*

Dansk Industri, Meineche, M., 2017, *DI Analyse, SMV'er halter efter med digitaliseringen*

Dianne Dredge et al., 2018, *Digitalisation in Tourism – In-depth analysis of challenges and opportunities*

Erhvervsministeriet, 2017, *Digitalisering og produktivitet*

Erhvervsministeriet, 2018, *Strategi for Danmarks digitale vækst*

European Parliament, 2018, *Briefing, Digital tourism in the European Union*

European Union, *European Capital of Smart Tourism 2019, Guide for Applicants*

Euromonitor International, 2019, *Top 10 Global Consumer Trends 2019*

Euromonitor International, 2019, *Targeting the New Urban Society*

Jensen, Johnson, Lorenz & Lundvall, 2007, *Forms of Knowledge and Modes of Innovation*, Research Policy, vol. 36, issue 5, pp. 680-693

Kvistgaard & Hird, 2018, *Digital modenhed I nordjysk turisme – afdækning af nordjyske turismevirkomheders digitale modenhed som kilde til øget vækst i nordjysk turisme*

Kvistgaard, Poulsen, Skaarup og Hird, 2018, *Med Airbnb, Amazon og Expedia på Museum?*, et debatoplæg, findes på [www.kvistgaardoghird.dk](http://www.kvistgaardoghird.dk)

Pranita, D., 2018, *Digitalization: The Way to Tourism Destination's Competitive Advantage (Case Study of Indonesia Marine Tourism)*, KnE Publishing, <https://knepublishing.com/index.php/Kne-Social/article/view/2763/5981#info>, besøgt 1. juni 2019

VisitDenmark, 2019, *Dansk Turisme 2019 – VisitDenmarks prognose for overnatninger*

UNWTO, 2019, *Press Release, International Tourism Numbers and Confidence on the Rise*

Zsarnoczky, M., 2018, Boston Hospitality Review, *The Digital Future of the Tourism & Hospitality Industry*, <https://www.bu.edu/bhr/2018/05/31/the-digital-future-of-the-tourism-hospitality-industry/>, besøgt 1. juni 2019



## Bilag 4: Ekspertgruppe

1. Claus Rosenstand, AAU
2. Ann Purkær Plaetner, VisitNordjylland
3. Rasmus Friis Sørensen, DKNT
4. Jimmi Petersen, Visitvesthimmerland
5. Thomas Christiansen, Sol og Strand
6. Kaare Fuglsang Bach Toft, VisitAalborg
7. Søren Svendsen, Aalborg Lufthavn / DI
8. Ole Madsen, Spar Nord





VÆKSTFORUM NORDJYLLAND



Nordjysk  
Virksomhedspane



DANSK  
KYST & NATUR  
TURISME

Aalborg Universitet, 2019